

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**



**Suporte Social, *Engagement* e Comportamentos de Cidadania  
Organizacional:**

**A perspectiva do processo motivacional**

**Andreia Filipa Ribeiro Duarte**

**Dissertação orientada pela Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria José Chambel**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2008**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**



**Suporte Social, *Engagement* e Comportamentos de Cidadania  
Organizacional:**

**A perspectiva do processo motivacional**

**Andreia Filipa Ribeiro Duarte**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2008**

## **Agradecimentos**

Para a realização desta monografia muito contribuíram algumas pessoas, às quais eu quero agradecer.

À professora Maria José Chambel pelas sugestões e orientação ao longo da realização da investigação.

Às minhas colegas de mestrado pela disponibilidade e carinho.

À minha família, pais e irmão, pela paciência e força incondicional que me deram.

Aos meus amigos Catarina, António e Hugo, pelas palavras de coragem e incentivo em momentos menos fáceis da realização desta monografia.

## Índice

Resumo .....	6
Introdução .....	7
<i>Job Demands-Resources Model</i> .....	8
<i>Engagement</i> e Suporte Social .....	10
Suporte Social e Comportamentos de Cidadania Organizacional .....	13
O Processo Motivacional .....	17
Método .....	19
Procedimentos.....	19
Participantes.....	19
Instrumentos .....	20
Variáveis de controlo.....	21
<i>Engagement</i> .....	21
Suporte Social.....	21
Comportamentos de Cidadania Organizacional .....	22
Resultados .....	22
Discussão .....	29
Referências Bibliográficas .....	33

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> – Estatística descritiva das variáveis em estudo.....	23
<b>Tabela 2</b> – Correlações de Pearson das variáveis em estudo .....	24
<b>Tabela 3</b> – Regressão hierárquica do suporte social (supervisor e colegas) no <i>engagement</i> (dedicação e vigor) - coeficientes padronizados de regressão das variáveis que entram na equação de regressão, coeficientes de determinação (R Square), coeficientes de determinação ajustados ( $R^2$ ajustado) e valor F .....	26
<b>Tabela 4</b> – Regressão hierárquica do suporte social (supervisor e colegas) nos CCO's (altruísmo e proactividade) - coeficientes padronizados de regressão das variáveis que entram na equação de regressão, coeficientes de determinação (R Square), coeficientes de determinação ajustados ( $R^2$ ajustado) e valor F .....	27
<b>Tabela 5</b> – Regressão hierárquica do <i>engagement</i> (dedicação e vigor) nos CCO's (altruísmo e proactividade) - coeficientes padronizados de regressão das variáveis que entram na equação de regressão, coeficientes de determinação (R Square), coeficientes de determinação ajustados ( $R^2$ ajustado) e valor F .....	28

## Resumo

O presente estudo tem como intuito testar o processo motivacional através de uma amostra constituída por enfermeiros. O modelo tido como base de análise foi o *Job Demands-Resources Model*, o qual postula a existência de um processo responsável pelo bem-estar e *engagement* dos trabalhadores. As variáveis incluídas neste estudo foram o *engagement*, o suporte social e os comportamentos de cidadania organizacional (CCO's). Foram colocadas as seguintes hipóteses: elevados níveis de suporte social tendem a estar associados positivamente com o *engagement*, nomeadamente com as dimensões vigor e dedicação (H1); elevados níveis de suporte social tendem a estar associados a CCO's (H2); e, ainda, o *engagement* mediará a relação entre o suporte social e os CCO's (H3). Os resultados demonstraram que H1 e H2 foram parcialmente corroboradas, sendo que H3 não pôde ser testada devido à ausência de uma condição para a existência de uma relação de mediação. Assim, conclui-se que a disponibilidade de recursos é fundamental para a existência de *engagement*, que o suporte social (nomeadamente do supervisor) é uma variável determinante ao nível de resultados organizacionais, como os CCO's, e, ainda, que uma explicação para esta relação poderá residir na Norma da Equidade e Princípio da Reciprocidade.

**Palavras-chave:** *Job Demands-Resources Model*, processo motivacional, *engagement*, suporte social, comportamentos de cidadania organizacional.

## Abstract

This study has the objective to test the motivational process based in a nurses sample. The model used for analysis was the Job Demands-Resources Model, that postulates the existence of a process responsible for the workers well being and engagement. The variables included in this study were engagement, social support and organizational citizenship behaviours (OCB's). Were formulated three hypotheses: high levels of social support tend to be positively associated with engagement, namely, with vigor and dedication (H1); high levels of social support tend to be associated with OCB's (H2); and, finally, engagement will mediate the relationship between social support and OCB's (H3). The results show that H1 and H2 were partially confirmed and that H3 could not be tested, because of a absence for the existence of a mediation relationship. Therefore, it was concluded that the availability of resources was fundamental for the existence of engagement, that social support (namely supervisor social support) was an important determinant of organizational results, like OCB's and that an explanation for this relationship could be the Equity Norm and Reciprocity Principle.

**Keywords:** Job Demands-Resources Model, motivational process, engagement, social support, organizational citizenship behaviour.

## Introdução

O stress na profissão de enfermeiro tem sido investigado extensivamente, tendo vários estudos demonstrado a influência dos stressores ocupacionais sobre o bem-estar dos enfermeiros (Gelsema, van der Doef, Maes, Janssen, Akerboom & Verhoeven, 2006). De uma forma geral, os vários estudos focam o lado negativo, ou seja, dizem respeito a variáveis como o *stress* e o *burnout*, indicando antecedentes dos mesmos, bem como a influência destes nos indivíduos (quer a nível de resultados organizacionais, quer a nível do bem-estar individual).

O presente estudo, pelo contrário, tem por objectivo estudar o lado positivo, baseando-se num modelo que postula a existência de um processo que é responsável por resultados organizacionais positivos. Assim, considerando a visão de Seligman e Csikszentmihaly (2000), o presente estudo basear-se-á numa perspectiva positiva da psicologia, perspectiva esta que se preocupa com traços positivos individuais, como a perseverança, sabedoria, capacidades interpessoais, mas também com comportamentos como a cidadania, o altruísmo, a tolerância e a ética no trabalho. Outra característica desta perspectiva é o facto de contribuir para a compreensão da relação entre o trabalho e o bem-estar (Kelloway & Barling citado por Jackson, Rothman & Vijver, 2006). Assim, ao atender a uma perspectiva positiva do bem-estar dos indivíduos, no presente caso, enfermeiros, ir-se-á acrescentar valor teórico à investigação que tem sido realizada, já que, através da compreensão dos processos que levam ao bem-estar psicológico e físico destes indivíduos, está-se a contribuir não só para uma melhoria do bem-estar dos mesmos, mas também para as próprias organizações, que assim, podem encontrar meios de fomentar tais processos.

O ponto de partida deste estudo será o Modelo *Job Demands-Resources (JD-R)*, o qual postula a existência de um processo (o processo motivacional) que é responsável por resultados organizacionais positivos, tendo sido já reconhecido que, no sector da saúde, o desempenho, e por consequência os resultados, dependem da motivação do trabalhador (Franco, Bennett, Kanfer & Stubblebine, 2004). Neste caso específico, o bem-estar individual e organizacional serão interpretados a partir deste processo motivacional, tendo como base variáveis benéficas tanto para o indivíduo, como para a

organização, nomeadamente o *engagement*, o suporte social ao nível do trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional.

Tem sido evidenciado ao longo do tempo que o suporte social é uma variável muito importante ao nível das organizações, já que vários estudos demonstraram que o mesmo leva a resultados positivos, como é o caso da motivação e dos comportamentos de cidadania organizacional. Por outro lado, sabe-se também que pessoas motivadas contribuem de forma positiva para a organização, não só ao nível do desempenho, mas também ao nível de outras variáveis, tais como os comportamentos de cidadania organizacional. No entanto, para se explicar a relação das três variáveis citadas tem-se recorrido à Teoria da Troca Social, nomeadamente à Norma da Equidade e ao Princípio da Reciprocidade. Contudo, o processo motivacional, tal como é postulado pelo Modelo *JD-R*, pode também ser uma explicação plausível para esta relação. Assim sendo, o grande objectivo deste estudo é verificar e aprofundar a relação entre as variáveis que “participam” no processo motivacional, neste caso, o suporte social, o *engagement* e os comportamentos de cidadania organizacional, sendo que todos eles são responsáveis pelo bem-estar individual e organizacional.

### ***Job Demands-Resources Model***

A investigação sobre o *stress* tem-se desenvolvido ao longo dos anos, tendo surgido vários modelos, um deles é o *Job Demands-Resources Model* (Modelo *JD-R*) proposto por Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2000), Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001) e Bakker e Demerouti (2006). Este é um modelo que vem na linha do Modelo Exigências-Controlo proposto por Karasek, contudo, acrescenta algo de novo, já que, para além de ser um modelo heurístico, parcimonioso e geral, pode também ser aplicado a várias ocupações profissionais, independentemente das exigências de trabalho e dos recursos disponíveis. Este modelo foi validado por vários estudos (e.g., Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Scheurs, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker, Demerouti & Euwema, 2005; Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova, 2006).

Um dos pressupostos do Modelo *JD-R* é o de que todas as ocupações profissionais apresentam um conjunto de factores que estão associados com o bem-estar. Estes factores podem ser agrupados em duas categorias gerais (e.g., exigências do trabalho e recursos disponíveis), que constituem o “esqueleto” do modelo e que podem ser



aplicadas a qualquer ocupação profissional, independentemente das exigências do trabalho e dos recursos que o indivíduo tem ao seu dispor (Bakker et al., 2005; Bakker & Demerouti, 2006).

As exigências do trabalho são condições do mesmo que, potencialmente, evocam situações de *stress* quando as capacidades e limites dos sujeitos são diminuídos (Demerouti et al., 2000). Bakker e Demerouti (2006) definiram as exigências do trabalho como sendo aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem um esforço ou capacidade física e/ou psicológica (cognitiva ou emocional) e que estão associados a um determinado esforço fisiológico e/ou psicológico. Alguns exemplos são a elevada carga de trabalho, um ambiente físico desfavorável e exigências emocionais na interacção com os clientes (Bakker & Demerouti, 2006).

Os recursos do trabalho, por sua vez, são condições do mesmo que, potencialmente, podem evocar a motivação e o envolvimento (Demerouti et al., 2000). Bakker e Demerouti (2006) definiram os recursos do trabalho como sendo aspectos fisiológicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que são funcionais no alcance dos objectivos, que reduzem as exigências do trabalho que estão associadas aos custos fisiológicos e psicológicos e, ainda, que estimulam a aprendizagem, o desenvolvimento e o crescimento pessoal (Bakker & Demerouti, 2006). Alguns exemplos são o *feedback* de desempenho, a variedade de tarefas, a participação nas decisões, o controlo no trabalho, as recompensas monetárias e o suporte social (Demerouti et al., 2000).

Outro pressuposto do Modelo *JD-R* é a existência de dois processos psicológicos diferentes, nomeadamente o processo de diminuição da saúde (e.g., *burnout*) e o processo motivacional (e.g., *engagement*), que desempenham um importante papel no desenvolvimento do *strain* e da motivação, respectivamente. Estes dois processos estão relacionados com as condições de trabalho, mais especificamente, o primeiro com as exigências do trabalho e o segundo com os recursos disponíveis no mesmo (Bakker & Demerouti, 2006). Ambos os processos foram corroborados por vários estudos, como o de Schaufeli e Bakker (2004), o de Llorens e colaboradores (2006) e o de Jackson e colaboradores (2006).

No processo de diminuição da saúde, desenhos pobres de trabalho ou exigências crónicas do mesmo (e.g., elevada carga de trabalho, exigências emocionais) causam uma exaustão dos recursos mentais e físicos, a qual pode levar ao esgotamento de

energia (i.e., estado de exaustão) e à deterioração da saúde (Bakker & Demerouti, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). Este é visto como um processo energético que causa exaustão, nomeadamente as elevadas exigências do trabalho levam à exaustão de energia. Assim, este processo liga as exigências do trabalho aos problemas de saúde através do *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2004).

O segundo processo proposto pelo Modelo *JD-R* é de natureza motivacional, no qual os recursos do trabalho têm um potencial motivador, levando a um elevado *engagement* com o trabalho (Bakker & Demerouti, 2006). Este é um processo que se inicia pela disponibilidade de recursos, o que estimula a motivação dos trabalhadores (Hackman & Oldman citado por Bakker & Demerouti, 2006) na forma de *engagement* e de resultados organizacionais positivos, como baixo cinismo e bom desempenho (Bakker & Demerouti, 2006).

### ***Engagement* e Suporte Social**

O *engagement* é, no processo motivacional, o aspecto central, sendo definido não só como um estado positivo e pleno relacionado com o trabalho, mas também como um estado afectivo-cognitivo persistente, que não é focado em nenhum objecto, evento, indivíduo ou comportamento particular. Este estado afectivo-cognitivo é caracterizado por três dimensões, nomeadamente o vigor, a dedicação e a absorção (Schaufeli & Bakker, 2004).

O vigor é caracterizado por elevados níveis de energia e resiliência mental, vontade em investir esforço no próprio trabalho e persistência face a dificuldades (Schaufeli & Bakker, 2004).

A dedicação, por sua vez, refere-se a um forte sentimento de envolvimento com o trabalho (Maslach, Schaufeli & Leiter citado por Rothmann & Joubert, 2007), sendo que este é acompanhado por sentimentos como o entusiasmo, a inspiração, o orgulho e o desafio (Schaufeli & Bakker, 2004).

Por fim, a absorção é caracterizada por um estado satisfatório de completa emersão no trabalho, o qual é definido por atenção, distorção do tempo, perda de auto-consciência, concentração sem esforço, absoluto controlo e prazer intrínseco (Csikszentmihaly citado por Rothman & Joubert, 2007), sendo que o sujeito tem dificuldade em separar-se do seu trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004).

Apesar de serem apontadas três dimensões do *engagement*, apenas duas se têm destacado, são elas o vigor e a dedicação. Por exemplo, Rothmann e Joubert (2007) demonstraram que o vigor e a dedicação estavam positivamente relacionados com os recursos disponíveis no trabalho devido ao suporte organizacional e às oportunidades de progressão. Por outro lado, González-Roma, Schaufeli, Bakker e Lloret (2006) e Llorens, Salanova, Schaufeli e Bakker (citado por Llorens et al., 2006) demonstraram que o vigor e a dedicação constituíam as dimensões base do *engagement*.

O processo motivacional postula que a disponibilidade de recursos no trabalho leva ao *engagement*, tendo sido vários os estudos que evidenciaram esta relação. Por outro lado, a ausência de recursos disponíveis no trabalho leva a atitudes cínicas perante o mesmo (Bakker & Demerouti, 2006), a uma redução de comportamentos extra-trabalho (Bakker et al., 2005) e também a uma redução da motivação e do desempenho dos trabalhadores, havendo, desta forma, uma atitude de *desengagement* (Bakker et al., 2003).

Coetzer e Rothmann (citado por Rothmann & Joubert, 2007) apoiaram a ideia de que a disponibilidade de recursos aumenta os níveis de *engagement*, tal como os resultados obtidos por Bakker, Demerouti, Boer e Schaufeli (2003) e por Jackson, e colaboradores (2006). Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2007), demonstraram que os recursos disponíveis no trabalho estavam relacionados com a auto-eficácia e com a auto-estima dos trabalhadores, tornando-se estes mais confiantes e *engaged* com o seu trabalho. No mesmo sentido, vem o estudo de Rothmann e Joubert (2007), o qual demonstrou que o *engagement* é predito pela disponibilidade de recursos. Por outro lado, Kahn (citado por Salanova, Agut & Peiró, 2005) referiu que o *engagement* variava de acordo com a percepção que os indivíduos têm dos recursos disponíveis. Nomeadamente, Salanova e colaboradores (2005) demonstraram que, quando os indivíduos percebem disponibilidade de recursos no trabalho, ultrapassam os obstáculos e sentem um nível maior de *engagement*. Também Hakanen e colaboradores (2006), num estudo realizado com professores, evidenciaram o papel do *engagement*, ao demonstrar que os recursos disponíveis no trabalho encorajam os sujeitos a investirem mais nas suas tarefas, o que leva ao sucesso da organização. Num outro estudo, Demerouti e colaboradores (2000) encontraram uma atitude de *desengagement* entre enfermeiros cujos recursos disponíveis no trabalho eram insuficientes, esta atitude era caracterizada por um distanciamento das tarefas que os

enfermeiros desempenhavam. Este estudo prova, assim, que a disponibilidade de recursos está relacionada com o *engagement*.

Tal como demonstrado anteriormente, os recursos disponíveis no trabalho são muito importantes ao nível do *engagement*, e tanto podem desempenhar um papel motivacional intrínseco, pois fomentam o crescimento, a aprendizagem e desenvolvimento dos trabalhadores, como um papel motivacional extrínseco, pois são meios através dos quais os objectivos do trabalho podem ser alcançados (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2006; Jackson et al., 2006). Tal como Hackman e Oldman (citado por Xanthopoulou et al., 2007) afirmaram, os recursos disponíveis no trabalho, independentemente do seu potencial motivador, levam os trabalhadores a cumprir os seus objectivos, o que, por sua vez, leva ao *engagement*, fazendo com que os trabalhadores retirem mais prazer das suas actividades.

No que respeita ao processo motivacional intrínseco, os recursos do trabalho podem ajudar a satisfazer necessidades como a autonomia (DeCharms citado por Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2006), a competência (White citado por Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2006) e a necessidade de relação (Baumeister & Leary citado por Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2006). Por exemplo, um *feedback* adequado fomenta uma aprendizagem adequada, aumentando a competência no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2006). Relativamente ao processo motivacional extrínseco, e de acordo com o Modelo Efeito-Recompensa (Meijman & Mulder citado por Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2006), um ambiente de trabalho com recursos disponíveis aumenta a probabilidade dos sujeitos dedicarem mais esforço e capacidades ao desenvolvimento das suas tarefas, sendo que as mesmas serão executadas com sucesso e os objectivos de trabalho alcançados (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2006).

Um dos recursos no trabalho que tem sido exaustivamente estudado é o suporte social. O próprio Karasek reconheceu a importância do suporte social ao incluí-lo numa segunda formulação do seu modelo, o Modelo Controlo-Exigências. Para Karasek e Theorell, o suporte social é visto como uma forma de controlo alargada, beneficiando o indivíduo da mesma forma (Vandenberg, Park, Dejoy, Wilson & Griffin-Blake, 2002). Os mesmos autores referem-se, ainda, ao suporte social como sendo todos os níveis de interacção social de ajuda no trabalho, vindo de colegas ou supervisores (Karasek & Theorell citado por Sundin, Hoelwalder, Bildt & Lisspers, 2007). Um aspecto chave do

suporte social é a fonte do mesmo (Beehr citado por Fenlason & Beehr, 1994; Caplan, Cobb, French, Harrinson & Pinneau citado por Fenlason & Beehr, 1994; House citado por McIntosh, 1991; Cohen & Wills citado por McIntosh, 1991). Esta pode ser dividida em três grupos, nomeadamente o suporte social do supervisor, dos colegas e da família (Fenlason & Beehr, 1994; McIntosh, 1991). Sendo que o presente estudo compreenderá apenas as fontes de suporte social no local de trabalho, ou seja, o suporte social do supervisor e o suporte social dos colegas.

Considerando não só que a disponibilidade de recursos no trabalho leva a um elevado *engagement* (e.g., Richardsen & Martinussen 2006; Coetzer & Rothmann citado por Rothmann & Joubert, 2007; Demerouti et al., 2001; Jackson et al., 2006), e que um desses recursos é o suporte social, espera-se encontrar uma forte relação entre estas duas variáveis, nomeadamente entre as dimensões vigor e dedicação e o suporte social, já que as primeiras são consideradas por vários estudos (e.g., Rothmann & Joubert, 2007; González-Roma et al., 2006; Llorens, Salanova, Schaufeli & Bakker citado por Llorens et al., 2006) como as dimensões base do *engagement*. Assim, a primeira hipótese (H1) deste estudo refere que elevados níveis de suporte social tendem a estar associados positivamente com o *engagement*, nomeadamente com as dimensões vigor e dedicação.

## **Suporte Social e Comportamentos de Cidadania Organizacional**

Tal como referido anteriormente, o suporte social é um recurso disponível no trabalho, tendo sido relacionado com diversos resultados organizacionais, bem como associado a aspectos físicos e psicológicos dos trabalhadores e a atitudes e comportamentos dos mesmos.

No que toca a estados psicológicos e a atitudes, Limbert (2004) demonstrou, num estudo com militares que estavam em missão longe da sua terra, que o suporte social é um importante factor na predição do bem-estar e na satisfação com o trabalho, tendo Tompson e Prottas (2005) e Rydstedt, Ferrie e Head (2006) chegado à mesma conclusão. Mais especificamente, estes últimos autores demonstraram que o suporte social, a par do controlo, estava relacionado com a satisfação com o trabalho. O suporte social está também relacionado com a implicação organizacional, tendo tal relação sido demonstrada por Chen, Aryee e Lee (2005) e concluída por Shirey (2004) na sua meta-

análise. Este último autor concluiu também que o suporte social influencia o bem-estar dos colaboradores (Shirey, 2004).

Tem-se também demonstrado que o suporte social está relacionado com comportamentos dos trabalhadores, por exemplo com o absentismo (Eisenberg, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986) e com as intenções de *turnover* (Tompson & Prottas, 2005; Shirey, 2004). Park, Wilson e Lee (2004) demonstraram que um elevado nível de suporte social no trabalho estava associado a um elevado desempenho, tal como Chen e colaboradores (2005) o demonstraram. Um aspecto também importante é que o suporte social apresenta relações com os comportamentos de cidadania organizacionais (Chen et al., 2005).

É evidente, desta forma, que o suporte social é uma variável de extrema importância, sendo o seu valor considerado no presente estudo.

Outra variável, também de interesse para a presente investigação, é o comportamento de cidadania organizacional (CCO), que, tendo em conta o processo motivacional, é aqui interpretado como o resultado desse mesmo processo.

O CCO é um constructo multidimensional e refere-se às contribuições individuais no local de trabalho que vão para além do que é exigido pelo contrato de trabalho (van Emmerik, Jawahar & Stone, 2005) e que contribuem para a eficácia organizacional (Netemeyer, Boles, McKee & McMurrian, 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Walz & Niehoff, 1996).

Brief e Motowidlo (citado por Rego, 2000) definem CCO como sendo um comportamento levado a cabo por um membro da organização dirigido a um indivíduo, grupo ou organização, com o qual interage no seu papel de trabalhador com a intenção de promover o bem-estar desse mesmo indivíduo, grupo ou organização. Outra definição do CCO é-nos dada por Organ (citado por Chu, Lee, Hsu & Chen, 2005; e por Gautam, Dick, Wagner & Upadhyay, 2005) que foca três aspectos, nomeadamente, o facto de ser um comportamento discricionário, ou seja, não é prescrito pelo papel a desempenhar, nem se integra de forma clara nos termos do contrato entre o indivíduo e a organização. O segundo aspecto relaciona-se com o facto de não ser directa ou indirectamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas. No entanto, tal como Organ (citado por Pina e Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006) refere, sob determinadas circunstâncias, os indivíduos poderiam ser recompensados. O terceiro aspecto refere-se ao facto de os CCO's contribuírem para um funcionamento eficaz da organização, pois são acções que não estão directamente relacionadas com as funções

dos indivíduos, mas que são importantes, uma vez que modelam o contexto organizacional, social e psicológico, ou seja, o CCO refere-se a um desempenho contextual (Pina e Cunha et al., 2006), que em conjunto com o desempenho da tarefa, contribui para o desempenho geral do indivíduo na organização (Motowidlo & van Scotter, 1994). Esta noção de desempenho contextual inclui categorias comportamentais como ajuda e cooperação com os colegas, defesa da reputação e objectivos da organização, cumprimento das regras e procedimentos organizacionais, voluntariado para levar a cabo tarefas que não fazem parte da função do trabalhador e persistência com entusiasmo e esforço extra quando é necessário executar as próprias tarefas (Borman & Motowidlo citado por Pina e Cunha et al., 2006; Motowidlo & van Scotter citado por Pina e Cunha et al., 2006).

As vantagens do CCO são as de que o mesmo fornece meios para a gestão da interdependência entre membros de uma unidade de trabalho, o que aumenta os resultados colectivos. Outra vantagem é a redução da necessidade da organização em libertar recursos importantes, estando estes livres para outras situações. Permite também aumentar a capacidade dos indivíduos em desempenhar as suas tarefas através de planos mais eficientes e de resolução de problemas, entre outros (Organ citado por Netemeyer et al., 1997; Podsakoff & MacKenzie citado por Netemeyer et al., 1997). Assim, estes comportamentos aumentam a produtividade individual e do grupo (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000; Bowler & Brass, 2006; Settoon & Mossholder, 2002), libertam recursos, aumentam a coordenação e ajudam a manter um clima favorável de trabalho (Podsakoff et al., 2000).

Tal como referido anteriormente, o CCO é um constructo multidimensional, estando as várias dimensões altamente relacionadas umas com as outras (LePine, Erez & Johnson, 2002). No entanto, no presente estudo ir-se-á considerar apenas duas dimensões, nomeadamente o altruísmo e a proactividade.

O altruísmo ocorre quando os colegas assistem outros colegas para além daquilo que lhes é exigido pelo trabalho de tal forma que, directa ou indirectamente, o desempenho individual é melhorado e, em último caso, contribui para o funcionamento do grupo e da organização (Bateman & Organ citado por Bower & Brass, 2006; Settoon & Mossholder, 2002).

Por sua vez, a proactividade ou espírito de iniciativa, envolve comportamentos de trabalho a um nível que vai mais além daquilo que é minimamente exigido. Os comportamentos desta dimensão incluem actos voluntários de criatividade e inovação

que se destinam a melhorar o desempenho nas tarefas ou da própria organização, persistir com entusiasmo no alcance dos objectivos, assumir responsabilidades extra-trabalho e encorajar os outros a fazer o mesmo (Podsakoff et al., 2000). São incluídos aqui a apresentação de soluções construtivas, sugestões de melhoria, resolução de problemas antes de apresentá-los ao supervisor e a procura constante e espontânea de melhoria dos próprios conhecimentos, competências e capacidades (Rego, 2000).

Tal como supracitado, tem sido demonstrado que o suporte social está relacionado com o CCO, nomeadamente, Bowling, Beehr, Johnson, Semmer, Hendricks e Webster (2004), baseados no Princípio da Reciprocidade e na Norma da Equidade, provaram que o altruísmo estava positivamente associado à quantidade de suporte social que os indivíduos recebem. Assim, de acordo com Jou e Fukada (citado por Bowling et al., 2004) e Acitelli e Antonucci (citado por Bowling et al., 2004), o acto de dar suporte social aos outros dependerá da quantidade de suporte social recebida. Por outro lado, a Norma da Equidade postula que os indivíduos, explícita ou implicitamente, calculam as suas contribuições e também o que recebem de uma relação (Rook citado por Bowling et al., 2004). Deste modo, um sujeito que receba suporte social, tenderá a retribuir (Buunk, Doosje, Jans & Hopstaken citado por Bowling et al., 2004), nomeadamente sob a forma de CCO's.

Chu, Lee e Hsu (2006) demonstraram que o suporte social, quer do supervisor, quer dos colegas, apresenta uma relação positiva com os CCO's. O suporte organizacional percebido está também positivamente relacionado com o desempenho e com os CCO's (Wayne, Shore & Liden, 1997). Randall, Cropanzano, Bormann e Birjulin (1999), por sua vez, demonstraram que o suporte organizacional estava relacionado não só com a satisfação com o trabalho e o desempenho, mas também com os CCO's.

O suporte social, enquanto recurso disponível no trabalho, é uma variável que tem sido apresentada como possuindo relações positivas com diversos resultados organizacionais (e.g., Park et al., 2004; Thompson & Prottas, 2005; Shirey, 2004), nomeadamente com os CCO's (e.g., Chu et. al, 2006, Wayne et al., 1997; Randall et al., 1999). Assim, espera-se que sujeitos com suporte social, encarado como recurso disponível no trabalho, demonstrem CCO's, considerados como um resultado organizacional positivo. Deste forma a segunda hipótese (H2) defende que elevados níveis de suporte social tendem a estar associados a CCO's.



## O Processo Motivacional

Tal como supracitado, o *engagement* é uma variável de extrema importância ao nível do processo motivacional.

Investigações anteriores têm sugerido ligações entre o *engagement* e resultados organizacionais positivos, tais como a satisfação com o trabalho, baixo absentismo, baixo *turnover*, elevada implicação organizacional e elevado desempenho (Schaufeli & Bakker, 2004; Salanova, Llorens, Cifre, Martínez & Schaufeli citado por Salanova et al., 2005; Schaufeli, Martínez, Marques-Pinto, Salanova & Bakker citado por Salanova, et al., 2005; Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Segundo Houkes, Janssen, De Jonge e Nijhuis (citado por Hakanen et al., 2006), é plausível admitir que trabalhadores com um elevado *engagement* estão comprometidos com a organização, pois esta oferece-lhes recursos que lhes permitem não só alcançar os objectivos do trabalho, mas também aprender, crescer e desenvolver-se. Assim, o processo motivacional refere-se à ligação dos recursos do trabalho com os resultados organizacionais, sendo esta relação mediada pelo *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Richardsen e colaboradores (2006) verificaram que, para além do *engagement* estar relacionado com os recursos disponíveis no trabalho e com resultados organizacionais positivos, ele mediava a relação entre estes dois grupos de variáveis. Também Hakanen e colaboradores (2006) demonstraram que a disponibilidade de recursos do trabalho estava relacionada com a implicação organizacional, sendo esta relação mediada pelo *engagement*, o que vem também ao encontro do estudo de Jackson e colaboradores (2006) e de Llorens e colaboradores (2006). Estes últimos apoiaram o papel mediador do *engagement* no processo motivacional na medida em que os recursos disponíveis no trabalho estão relacionados com a implicação organizacional através do *engagement*.

Assim, o *engagement* afigura-se como uma variável de extrema importância. O facto de o *engagement* ser um importante mediador dos resultados organizacionais, sugere que o mesmo é uma variável relevante no que diz respeito aos comportamentos relacionados com o trabalho (Richardsen et al., 2006).

Richardsen e colaboradores (2006), num estudo que realizaram com polícias, apoiaram o processo motivacional, isto é, que o *engagement* é um mediador entre os

recursos de trabalho disponíveis e os resultados organizacionais. Um outro estudo, em meio académico e realizado com adolescentes, demonstrou que o *engagement* media a relação entre o suporte académico, que aqui englobava o suporte dos pais, dos professores e dos colegas, e o desempenho escolar. Mais especificamente, elevados níveis de suporte académico, levava a elevados níveis de *engagement*, o que, por sua vez, pode contribuir para um bom desempenho académico (Chen, 2005). Está aqui evidenciado, mais uma vez, que o *engagement* media a relação entre a disponibilidade de recursos e os resultados positivos, que neste caso se traduzem no desempenho escolar.

As intenções de *turnover* são também um importante resultado organizacional e Schaufeli e Bakker (2004) demonstraram que os recursos disponíveis no trabalho estavam relacionados com as primeiras, e, ainda, que esta relação era mediada pelo *engagement*. Por sua vez, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2003), num estudo com trabalhadores de um *call centre*, e tomando como ponto de partida a dimensão dedicação do *engagement*, demonstraram que esta mediava a relação entre a disponibilidade de recursos e as intenções de *turnover*.

Segundo Chu e colaboradores (2005), devido ao Princípio da Reciprocidade, as pessoas tendem a querer retribuir as pessoas que as ajudam. Se os hospitais ou os supervisores criarem condições para que os enfermeiros experienciem satisfação com o trabalho, os primeiros podem retribuir. Neste sentido, vem também o estudo de Netemeyer e colaboradores (1997), o qual demonstrou que o efeito do supervisor sobre os CCO's era indirecto, sendo mediado pela satisfação com o trabalho e, ainda, que esta última era um preditor do CCO. Por outro lado, indivíduos que experienciam elevados níveis de satisfação com o trabalho, tendem a enveredar por CCO's (Chu et al., 2005). Organ e Ryan (1995) demonstraram que a satisfação com o trabalho estava relacionada com os CCO's e também com o suporte social do supervisor. Presumivelmente, todos estes efeitos positivos do suporte social terão influência na motivação dos trabalhadores (Shirey, 2004).

Bakker, Demerouti e Verbeke (2004) demonstraram que os recursos disponíveis no trabalho estão relacionados com o desempenho extra-papel, pois, em troca da disponibilidade desses recursos, os indivíduos estão dispostos a ir mais além nos seus papéis e a enveredar por comportamentos que beneficiam a organização, ou seja, CCO's. Por outro lado, os resultados obtidos por estes autores identificaram a ausência de recursos no trabalho como sendo o preditor mais importante do *disengagement*.

Assim, concluiu-se que os indivíduos que tinham *disengagement* limitavam os seus CCO's, pois os recursos disponíveis no trabalho não eram suficientes.

Um estudo de Franco e colaboradores (2004) veio apoiar parcialmente o processo motivacional na medida em que demonstrou que trabalhadores motivados, ou seja, *engaged*, podem demonstrar CCO's.

Em suma, e tendo em conta quer a presente investigação, quer os vários estudos referidos (e.g., Richardsen et al., 2006; Coetzer & Rothmann citado por Rothmann & Joubert, 2007; Demerouti et al., 2001; Jackson et al., 2006), espera-se que a relação entre o suporte social (recurso disponível) e os CCO's (resultado organizacional positivo) seja mediada pelo *engagement*. Neste sentido, foi formulada uma terceira hipótese (H3) que defende que o *engagement* mediará a relação entre o suporte social e os comportamentos de cidadania organizacional.

## Método

### Procedimentos

Os questionários foram distribuídos pelos 24 serviços do Hospital de Santa Maria, nomeadamente Imagiologia, Neonatologia, Pneumologia, Medecina 2a e 2c, Neurocirurgia piso 9, Pediatria 9, Gastrenterologia, Medicina 1d, Unidade de Queimados, Cardiologia, Urgência Pediátrica, Urologia, Neurocirurgia, UTGastro, Ginecologia, Medicina 2d, Cirurgia Plástica, Anestesiologia, Psiquiatria 4, Estomatologia, Oftalmologia, Hematologia e Ortopedia.

Para cada enfermeiro que respondeu ao questionário, há um outro que é respondido pelo enfermeiro chefe. Os questionários foram distribuídos entre Dezembro de 2007 e Março de 2008. Após a recolha dos questionários, os dados foram sujeitos a análise estatística com o programa SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*.

### Participantes

A amostra foi constituída por 352 indivíduos, dos quais 279 (79,5%) eram do sexo feminino e 72 (20,5%) do sexo masculino, sendo que um dos participantes não preencheu este campo. As idades eram compreendidas entre os 22 e os 64 anos, sendo a média de idades de 33,55 anos (SD = 10,05). É de salientar que houve quatros

participantes que não preencheram o campo referente à idade. Dos participantes inquiridos, 188 eram solteiros (53,9%), 132 eram casados (37,8%), 24 eram divorciados (6,9%) e 3 eram viúvos (0,9%), sendo que 3 participantes não assinalaram este tópico. O tempo de permanência naquele hospital situava-se entre os 3 meses e os 36 anos, com uma média de 9,63 anos ( $SD = 9,27$ ), com 3 indivíduos em falta neste tópico. Por sua vez, o tempo de serviço variava entre os 3 meses e os 32 anos, com uma média de 5,69 anos ( $SD = 6,64$ ) com 3 participantes a não responderem a este campo. Relativamente ao tipo de contrato de trabalho, 94 sujeitos (27,1%) têm um a contrato a prazo, 252 (72,6%) um contrato efectivo e um sujeito (0,3%) encontrava-se a recibos verdes, sendo que 5 indivíduos não responderam a este tópico.

No que respeita à chefia, verifica-se que o tempo de permanência naquele hospital variava entre os 3 meses e os 32 anos, com uma média de 15,82 anos ( $SD = 10,27$ ), enquanto que o tempo de chefia num determinado serviço situava-se entre os 3 meses e os 24 anos, com uma média de 2,17 anos ( $SD = 3,44$ ). Nestes dois tópicos 6 sujeitos não responderam ao tempo de permanência do hospital e 7 ao tempo de chefia no serviço.

## Instrumentos

O instrumento desenvolvido para o presente estudo compreende duas secções, uma referente aos dados sócio-demográficos dos participantes e outra referente às medidas das variáveis em estudo.

A primeira secção é constituída por itens referentes ao sexo, à idade, ao estado civil, aos anos de trabalho no hospital, aos anos de trabalho no serviço e ao vínculo actual de trabalho com o hospital.

A segunda secção refere-se às medidas das variáveis, sendo constituída por três escalas, nomeadamente, *Engagement*, Suporte Social e Comportamentos de Cidadania Organizacional. A inclusão destas três medidas prende-se com os objectivos do estudo, mais especificamente, estudar a relação não só entre o suporte social e o *engagement*, mas também entre o suporte social e os comportamentos de cidadania organizacional e, ainda, verificar se esta relação é mediada pelo *engagement*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> O instrumento utilizado incluía outras dimensões, mas neste trabalho serão descritas apenas as medidas das variáveis utilizadas neste estudo.

**Variáveis de controlo:** esta secção inclui informação relativa ao sexo, idade, tempo de serviço no hospital e tipo de contrato (contrato a prazo, efectivo ou recibos verdes). Estas variáveis são importantes na medida em que existe estudos que as têm relacionado com as variáveis que se pretende estudar, sendo por esse motivo também incluídas na presente investigação. Por exemplo, a variável género tem sido relacionada com o *engagement*, em que os homens têm um maior nível de *engagement* do que as mulheres (Schaufeli & Bakker, citado Schaufeli & Bakker, 2007). A idade também se encontra relacionada com o *engagement*, em que indivíduos mais velhos são mais *engaged* com o seu trabalho (Schaufeli & Bakker, citado por Schaufeli & Bakker, 2007) e têm mais CCO's (Wagner & Rush, 2000). O tipo de contrato, por sua vez, é também importante ao nível dos CCO's que os indivíduos demonstram (Chambel & Castanheira, 2006).

**Engagement:** foi medido a partir de uma adaptação da escala de *Engagement* realizada por Marques-Pinto (2007) a partir do *Engagement Inventory* (Schaufeli, W.; Martínez, I.; Pinto, A.; Salanova, M. & Bakker, A., 2002). Esta medida inclui duas dimensões do *engagement*, nomeadamente o vigor e dedicação, pois, tal como referido anteriormente, e demonstrado por González-Roma e colaboradores (2006) e Llorens e colaboradores (citado por Llorens et al., 2006), estas são as duas dimensões base do *engagement*. O vigor (e.g., “No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.”) é constituído por 6 itens e a dedicação (e.g., “Tenho orgulho no trabalho que faço.”) por 5 itens, perfazendo um total de 11 itens. Era pedido aos participantes (enfermeiros) para reponderem numa escala de 6 pontos (0. Nunca a 6. Todos os dias) a frequência de determinados sentimentos. Nesta escala, valores mais elevados, são indicadores de maior *engagement*.

**Suporte Social:** foi avaliado com base numa tradução da escala de Karasek (1985) do *Job Content Questionnaire (JCQ)*. Esta escala é constituída por 11 itens distribuídos por 2 dimensões, o suporte social do supervisor e o suporte social dos colegas. O suporte social do supervisor é constituído por 5 itens (e.g., “O meu chefe preocupa-se com o meu bem-estar.”). Por sua vez, o suporte social dos colegas é constituído por 6 itens (e.g., “Os meus colegas do serviço interessam-se pessoalmente por mim.”). Foi solicitado aos participantes (enfermeiros) que respondessem com base numa escala de frequência de 4 pontos (1. Discordo muito a 4. Concordo muito) em que medida a situação apresentada se lhes aplicava.

Os itens destas duas primeiras dimensões foram respondidos pelos enfermeiros, enquanto que a última dimensão considerada neste estudo (Comportamentos de Cidadania Organizacional) foi respondida pelos enfermeiros-chefes. Estes também preencheram informação relativa ao tempo de trabalho naquele hospital e ao tempo de serviço.

***Comportamentos de Cidadania Organizacional:*** foram avaliados tendo como base uma adaptação dos itens de Organ e Konovsky (1989), de Morrison (1994), de Van Dyne, Graham e Dienesch (1994) e de Rego (2000). De entre os vários itens das duas dimensões sugeridas pelos autores citados, foram escolhidos aqueles que, nos vários estudos em que foram utilizados, demonstraram um maior índice de validade. Esta escala é constituída por duas dimensões, perfazendo um total de 8 itens, nomeadamente a dimensão altruísmo e a dimensão proactividade. A dimensão altruísmo é constituída por 4 itens (e.g., “Orienta novos colegas mesmo quando isso não lhe é solicitado.”). A dimensão proactividade, por sua vez, é também constituída por 4 itens (e.g., “Procura, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades.”). Para cada dimensão foi solicitado aos participantes (enfermeiros-chefe) a descrição da frequência com que os seus colaboradores exibiam determinados comportamentos numa escala de 5 pontos (1. Quase nunca a 5. Quase sempre). Nesta escala, valores mais elevados indicam maior frequência na exibição dos comportamentos.

## Resultados

De seguida serão apresentadas a estatística descritiva das variáveis em estudo, as correlações de Pearson e as análises de regressão múltipla.

Na tabela 1 é apresentada a estatística descritiva (valores mínimos e máximos, médias, desvio padrão e Alfa de Cronbach) das variáveis consideradas, nomeadamente, as duas dimensões do *engagement*, o vigor e a dedicação, suporte social do supervisor, suporte social dos colegas e as duas dimensões dos CCO's consideradas, o altruísmo e a proactividade.

**Tabela 1** – Estatística descritiva das variáveis em estudo.

Variáveis	Valor Mínimo	Valor Máximo	Médias	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
Vigor	0	6	4,15	0,97	0,81
Dedicação	0	6	4,62	1,02	0,85
Suporte do Supervisor	1	4	2,92	0,55	0,81
Suporte dos Colegas	1	4	3,18	0,46	0,81
Altruísmo	1	5	4,08	0,77	0,86
Proactividade	1	5	3,89	0,76	0,81

Pela análise da tabela verifica-se que as médias de respostas às diversas variáveis foram, de uma forma geral, bastante elevadas. De uma forma mais específica, a média de respostas relativas à dimensão vigor e dedicação são elevadas, sendo, respectivamente,  $X = 4,15$  ( $SD = 0,97$ ) e  $X = 4,62$  ( $SD = 1,02$ ), em que a dedicação obteve uma média mais elevada. Desta forma, conclui-se que os enfermeiros estão *engaged* nas suas tarefas. Verifica-se, ainda, que os itens, quer da dimensão vigor, quer da dimensão dedicação, apresentam uma boa consistência interna. Os valores do alfa de Cronbach obtidos são de 0,81 para a dimensão vigor e de 0,85 para a dimensão dedicação, sendo que não foram retirados quaisquer itens em ambas as dimensões.

As médias de respostas para as escalas do suporte social são também elevadas, o que significa que os enfermeiros consideram que têm um elevado suporte social, quer do seu supervisor, quer dos seus colegas. O suporte social do supervisor obteve uma média de 2,92 ( $SD = 0,55$ ) e o suporte social dos colegas de 3,18 ( $SD = 0,46$ ), sendo este último o tipo de suporte social mais assinalado. Os alfas de Cronbach para os dois tipos de suporte social foram de 0,81, com todos os itens incluídos, significando que estes últimos apresentam uma elevada consistência entre si.

Por fim, as médias de respostas para o altruísmo e para a dedicação foram também elevadas,  $X = 4,08$  ( $SD = 0,77$ ) e  $X = 3,89$  ( $SD = 0,76$ ) respectivamente, em que o altruísmo foi o mais elevado. Os enfermeiros-chefes consideram, assim, que os seus colaboradores apresentam CCO's no desempenho das suas tarefas. O alfa de Cronbach para a dimensão altruísmo é de 0,86 e para a dimensão proactividade é de 0,81, apresentando as duas dimensões uma elevada consistência interna entre os itens.

Foi também realizada a correlação de Pearson entre as diversas variáveis, a qual é apresentada na tabela 2.

**Tabela 2** - Correlações de Pearson das variáveis em estudo.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 – Sexo	1								
2 – Idade	-0,092	1							
3 – Tempo e hospital	-0,098	0,937**	1						
4 – Contrato	-0,088	0,548**	0,548**	1					
5 – Suporte do Supervisor	-0,058	0,170**	0,170**	0,038	1				
6 – Suporte dos colegas	-0,022	-0,221**	-0,208**	-0,139*	0,176**	1			
7 – Vigor	0,015	0,111*	0,113*	0,082	0,150**	0,135*	1		
8 – Dedicção	-0,032	0,076	0,065	0,014	0,252**	0,188**	0,712**	1	
9 – Altruísmo	0,104	-0,163	-0,099	0,059	0,197**	0,083	0,183**	0,127*	1
10 – Proactividade	0,080	-0,067	0,018	0,133*	0,147**	-0,038	0,118*	0,098	0,708**

\* valores significativos para  $p < 0,05$

\*\* valores significativos para  $p < 0,01$

\*\*\* valores significativos para  $p < 0,001$

Verifica-se, a partir da análise do tabela 2, que a variável tempo de hospital encontra-se positivamente correlacionada com a idade ( $r = 0,937$ ,  $p < 0,01$ ), sendo esta uma relação muito forte. Deste modo, quanto maior é o tempo de serviço no hospital, maior é a idade dos enfermeiros.

A variável contrato está positivamente correlacionada com as variáveis idade e tempo de hospital,  $r = 0,548$  ( $p < 0,01$ ) e  $r = 0,548$  ( $p < 0,01$ ), respectivamente. Assim, quanto mais idade e tempo de serviço, maior é a probabilidade de o enfermeiro ter um contrato efectivo.

O suporte social do supervisor está também positivamente correlacionado com a idade e com o tempo de hospital,  $r = 0,170$  ( $p < 0,01$ ) e  $r = 0,170$  ( $p < 0,01$ ), respectivamente. Desta forma, enfermeiros com mais idade e com mais tempo de hospital têm mais suporte social do supervisor.

O suporte social dos colegas está negativamente correlacionado com a idade ( $r = -0,221$ ,  $p < 0,01$ ), com o tempo de hospital ( $r = -0,208$ ,  $p < 0,01$ ) e com o contrato ( $r = -0,139$ ,  $p < 0,05$ ), estando positivamente correlacionado com o suporte social do supervisor ( $r = 0,176$ ,  $p < 0,01$ ). Deste modo, enfermeiros com menos idade, com



menos tempo de hospital, com um contrato de trabalho a prazo e com suporte social do supervisor, consideram ter mais suporte social dos colegas.

O vigor encontra-se positivamente correlacionado com a idade ( $r = 0,111$ ,  $p < 0,05$ ), com o tempo de hospital ( $r = 0,113$ ,  $p < 0,05$ ), com o suporte social do supervisor ( $r = 0,150$ ,  $p < 0,01$ ) e com o suporte social dos colegas ( $r = 0,135$ ,  $p < 0,05$ ). Assim, enfermeiros que tenham suporte social (do supervisor e dos colegas), que tenham mais idade e maior tempo de serviço no hospital, encontram-se mais empenhados no seu trabalho.

Ao nível da dedicação verifica-se que apenas esta se encontra positivamente correlacionada com os dois tipos de suporte social, quer do supervisor ( $r = 0,252$ ,  $p < 0,001$ ), quer dos colegas ( $r = 0,188$ ,  $p < 0,01$ ) e, ainda, com o vigor ( $r = 0,712$ ,  $p < 0,01$ ). Deste modo, enfermeiros que tenham suporte social, quer do seu supervisor, quer dos seus colegas, estão mais dedicados nas suas tarefas de trabalho.

O altruísmo, por sua vez, encontra-se positivamente correlacionado com o suporte social do supervisor ( $r = 0,197$ ,  $p < 0,01$ ), com o vigor ( $r = 0,183$ ,  $p < 0,01$ ) e com a dedicação ( $r = 0,127$ ,  $p < 0,05$ ). Assim, verifica-se que indivíduos que tenham suporte social do supervisor e que estejam *engaged* no seu trabalho apresentam comportamentos de altruísmo.

Por fim, a proactividade está correlacionada de forma positiva com o tipo de contrato ( $r = 0,133$ ,  $p < 0,05$ ), com o suporte social do supervisor ( $r = 0,147$ ,  $p < 0,01$ ), com o vigor ( $r = 0,118$ ,  $p < 0,05$ ) e com o altruísmo ( $r = 0,708$ ,  $p < 0,01$ ), sendo esta última, uma correlação forte. Deste modo, indivíduos que tenham suporte social do supervisor e que se encontrem empenhados no seu trabalho apresentam comportamentos proactivos.

De seguida irão ser apresentadas as análises de regressão múltiplas realizadas com o intuito de determinar o valor preditivo dos factores.

Com o objectivo de se testar a H1 realizou-se uma análise de regressão múltipla (Tabela 3) em que se testa a predição das duas dimensões do *engagement* pelo suporte social, quer do supervisor, quer dos colegas, depois de controlado o efeito do sexo, idade, tempo de serviço no hospital e tipo de contrato.

**Tabela 3** – Regressão hierárquica do suporte social (supervisor e colegas) no *engagement* (dedicação e vigor) - coeficientes padronizados de regressão das variáveis que entram na equação de regressão, coeficientes de determinação (R Square), coeficientes de determinação ajustados ( $R^2$  ajustado) e valor F.

Variáveis	Dedicação		Vigor	
<i>Variáveis de controlo</i>	Beta	Beta	Beta	Beta
Sexo	-0,019	0,001	0,030	0,042
Idade	0,303	0,327*	0,255	0,278
Tempo de hospital	-0,205	-0,239	-0,162	-0,176
Contrato	-0,041	-0,026	0,035	0,042
<b><i>Suporte Social</i></b>				
Suporte do Supervisor		0,204***		0,101
Suporte dos Colegas		0,164**		0,147**
R Square	0,015	0,094	0,019	0,056
$R^2$ aj.	0,003	0,078	0,007	0,038
F	1,215	5,600***	1,548	3,150**

\* valores significativos para  $p < 0.05$

\*\* valores significativos para  $p < 0.01$

\*\*\* valores significativos para  $p < 0.001$

Relativamente à variável dedicação, verifica-se, tal como esperado, que as duas variáveis relativas ao suporte social, nomeadamente do supervisor ( $\beta = 0,204$ ,  $p < 0,001$ ) e colegas ( $\beta = 0,164$ ,  $p < 0,01$ ) contribuem de forma positiva para a predição da dedicação ( $r = 0,094$ ). Verifica-se, ainda, que a variável idade também prediz positivamente a dedicação ( $\beta = 0,327$ ,  $p < 0,05$ ).

No que toca à variável vigor, verifica-se que apenas o suporte social dos colegas ( $\beta = 0,147$ ,  $p < 0,01$ ) prediz positivamente esta variável ( $r = 0,056$ ).

Com estes resultados, pode-se concluir que a primeira hipótese foi parcialmente corroborada.

Foi realizada uma segunda análise de regressão múltipla com o objectivo de testar a H2, depois de controlado o efeito do sexo, idade, tempo de serviço no hospital e tipo de contrato. A regressão múltipla é apresentada na tabela 4.

**Tabela 4** – Regressão hierárquica do suporte social (supervisor e colegas) nos CCO's (altruísmo e proactividade) - coeficientes padronizados de regressão das variáveis que entram na equação de regressão, coeficientes de determinação (R Square), coeficientes de determinação ajustados (R<sup>2</sup> ajustado) e valor F.

<b>Variáveis</b>	<b>Altruísmo</b>		<b>Proactividade</b>	
<i>Variáveis de controlo</i>	<b>Beta</b>	<b>Beta</b>	<b>Beta</b>	<b>Beta</b>
Sexo	0,098	0,110*	0,085	0,089
Idade	-0,701***	-0,705***	-0,787***	-0,808***
Tempo de hospital	0,477**	0,431**	0,655***	0,619***
Contrato	0,255**	0,219***	0,237***	0,248***
<b><i>Suporte Social</i></b>				
Suporte do Supervisor		0,229***		0,172**
Suporte dos Colegas		-0,007		-0,094
R Square	0,091	0,141	0,105	0,135
R <sup>2</sup> aj.	0,080	0,125	0,094	0,118
F	8,051***	8,709***	9,378***	8,257***

\* valores significativos para p<0.05

\*\* valores significativos para p<0.01

\*\*\* valores significativos para p<0.001

No que toca à variável altruísmo, e ao contrário do esperado, verifica-se que apenas a variável suporte social do supervisor prediz positivamente esta dimensão dos CCO's ( $\beta = 0,229$ ,  $p < 0,001$ ;  $r = 0,142$ ). Verifica-se também que as variáveis idade ( $\beta = -0,705$ ,  $p < 0,001$ ), tempo de hospital ( $\beta = 0,431$ ,  $p < 0,01$ ), contrato ( $\beta = 0,219$ ,  $p < 0,001$ ) e sexo ( $\beta = 0,110$ ,  $p < 0,05$ ) foram retidas na equação, em que a idade contribui de forma negativa para a predição do altruísmo, e as restantes positivamente.

Relativamente à proactividade, verifica-se também que apenas o suporte social do supervisor prediz, de forma positiva, a primeira ( $\beta = 0,172$ ,  $p < 0,001$ ,  $r = 0,135$ ). À semelhança da dimensão anterior dos CCO's, verifica-se que também na proactividade a variável idade ( $\beta = -0,808$ ,  $p < 0,001$ ) a prediz negativamente, enquanto que as variáveis tempo de hospital ( $\beta = 0,619$ ,  $p < 0,001$ ) e contrato ( $\beta = 0,248$ ,  $p < 0,001$ ) a predizem de forma positiva.

A partir destes resultados, pode-se concluir que a segunda hipótese foi também parcialmente corroborada.

Tendo em vista o teste de H3, foi realizada, ainda, uma última análise de regressão que tem como objectivo verificar se o *engagement* está ou não relacionado com as dimensões dos CCO's consideradas, ou seja, altruísmo e proactividade, depois do efeito

do sexo, idade, tempo de serviço no hospital e tipo de contrato terem sido controlados. Deste modo, procedeu-se a uma análise de regressão múltipla, a qual é apresentada na tabela 5.

**Tabela 5** - Regressão hierárquica do *engagement* (dedicação e vigor) nos CCO's (altruísmo e proactividade) - coeficientes padronizados de regressão das variáveis que entram na equação de regressão, coeficientes de determinação (R Square), coeficientes de determinação ajustados (R<sup>2</sup> ajustado) e valor F.

Variáveis	Altruísmo		Proactividade	
<i>Variáveis de controlo</i>	Beta	Beta	Beta	Beta
Sexo	0,105*	0,098	0,092	0,090
Idade	-0,668***	-0,706***	-0,699***	-0,727***
Tempo de hospital	0,450**	0,468**	0,581***	0,595***
Contrato	0,187**	0,180**	0,219*	0,218***
<b><i>Engagement</i></b>				
Vigor		0,206**		0,083
Dedicação		0,007		0,060
R Square	0,088	0,132	0,091	0,109
R <sup>2</sup> aj.	0,077	0,116	0,080	0,092
F	7,969***	8,312***	8,247***	6,637***

\* valores significativos para  $p < 0.05$

\*\* valores significativos para  $p < 0.01$

\*\*\* valores significativos para  $p < 0.001$

Relativamente à variável altruísmo verifica-se que das duas dimensões do *engagement*, apenas a variável vigor ( $\beta = 0,206$ ,  $p < 0,01$ ) contribui positivamente para a predição do altruísmo ( $r = 0,132$ ), a par das variáveis tempo de hospital ( $\beta = 0,468$ ,  $p < 0,01$ ) e contrato ( $\beta = 0,180$ ,  $p < 0,01$ ). Por sua vez, a variável idade ( $\beta = -0,706$ ,  $p < 0,001$ ) contribui de forma negativa para a previsão da dimensão altruísmo.

Por sua vez, conclui-se que ao nível da proactividade, nenhuma das dimensões do *engagement* contribui para a sua predição. Verifica-se, ainda, que a variável idade ( $\beta = -0,727$ ,  $p < 0,001$ ) contribui de forma negativa para a previsão da proactividade, enquanto que as variáveis tempo de hospital ( $\beta = 0,595$ ,  $p < 0,001$ ) e contrato ( $\beta = 0,218$ ,  $p < 0,001$ ) contribuem de forma positiva ( $r = 0,109$ ).

Para se testar H3, tem de se verificar várias condições, nomeadamente que o suporte social esteja relacionado com os CCO's e com o *engagement*, e que este último esteja também relacionado com os CCO's. No entanto, verificou-se, pelas análises de regressão que tal não aconteceu, o vigor predizia o altruísmo, tal como o suporte social

do supervisor, mas o suporte social do supervisor não predizia o vigor. Deste modo, não estão satisfeitas as condições para uma relação de mediação entre o suporte social do supervisor e o altruísmo pelo vigor, pelo que H3 não foi corroborada.

## Discussão

De uma forma geral, poder-se-á dizer que das três hipóteses em estudo, duas delas foram corroboradas, ainda que se tenha que tecer alguns comentários específicos.

Relativamente a H1, que pressupõe que elevados níveis de suporte social tendem a estar associados positivamente com o *engagement*, nomeadamente com as dimensões dedicação e vigor, verificou-se que esta foi parcialmente corroborada. Mais especificamente, foi demonstrado que o suporte social dos colegas é um aspecto determinante no *engagement*, já que o mesmo se encontrava positivamente relacionado com as duas dimensões do *engagement*. Por sua vez, o suporte social do supervisor, apesar de estar correlacionado positivamente com as duas dimensões do *engagement*, apenas prediz a dimensão dedicação. Mas, ainda assim, pode-se concluir que o suporte social, de uma forma geral, é uma variável determinante no *engagement* dos enfermeiros do presente estudo.

Os resultados obtidos referentes a H1, vêm, assim, apoiar uma das ideias que está subjacente ao processo motivacional, isto é, que a disponibilidade de recursos no trabalho está relacionada com o *engagement*. Estes mesmos resultados vão, assim, ao encontro de estudos anteriores (e.g., Demerouti et al., 2000; Bakker et al., 2003, Jackson et al., 2006; Hakanen et al., 2006) que defendiam que a disponibilidade de recursos no trabalho está associada ao *engagement*, já que o suporte social, enquanto recurso disponível no trabalho, foi uma variável determinante ao nível deste último.

Assim, é de salientar que o suporte social é um recurso no trabalho que é fundamental e que contribui para o bem-estar psicológico dos enfermeiros, sob a forma de *engagement*. Deste modo, o *engagement*, fomentado através da disponibilidade de recursos, e tendo como base o processo motivacional, deveria ser uma aposta das organizações, já que os trabalhadores com recursos disponíveis sentem mais *engagement*, isto é, sentem-se motivados, empenhados e dedicados na suas tarefas.

No que concerne a H2, que pressupunha que elevados níveis de suporte social tendem a estar associados aos CCO's, verificou-se que foi parcialmente corroborada. No entanto, existem alguns aspectos a considerar. De uma forma geral, foi demonstrando que o suporte social é um aspecto determinante ao nível dos CCO's, indo estes resultados ao encontro de estudos anteriores (e.g., Chu et al., 2006; Wayne et al., 1997; Randall et al., 1999). Contudo, de forma mais específica, o presente estudo demonstrou que apenas o suporte social do supervisor é determinante ao nível dos CCO's. Tal facto vem no seguimento de estudos anteriores que referem que o suporte social do supervisor é um aspecto determinante não só a nível de resultados organizacionais (e.g., Ganster, Mayes & Fusilier, 1986; McIntosh, 1991; Bakker, Israel & Schurman, 1996; Sargent & Terry, 2000; Griffin, Patterson & West 2001; Bégat, Ellefsen & Severinsson, 2005; Gelsema et al., 2006), mas também a nível de comportamentos desejáveis no trabalho (e.g., Setton, Bennett & Liden, 1996). Por outro lado, tem que se considerar o facto de que o suporte social dos colegas, no presente estudo, e ao contrário do estudo de Setton e Mossholder (2002), não demonstrou uma relação significativa com a dimensão altruísmo, dimensão que se centra mais nos indivíduos. Assim, uma explicação para estes resultados pode residir no facto de o supervisor poder ser interpretado como um representante da organização que, ao fornecer suporte social aos seus colaboradores, faz com que estes tendão a estar não só mais dedicados no seu trabalho (tal como demonstra a H1), mas também a ter mais CCO's, independentemente de estes comportamentos serem altruístas ou proactivos. O que significa, assim, que ao nível dos CCO's, os enfermeiros estão orientados quer para os seus colegas, através do altruísmo, quer para a organização, através da proactividade, não havendo, desta forma uma distinção relativamente ao tipo de CCO demonstrado. Assim, apesar de o suporte social ter sido prestado pelo supervisor, considerado o representante da organização mais próximo dos enfermeiros, estes tinham comportamentos altruístas (ajudar os colegas) e comportamentos proactivos (comportamentos que beneficiam a organização). Este estudo vem, deste modo, apoiar o estudo de Randall e colaboradores (1999) de que o suporte social apresenta relações com os CCO's, independentemente de estes serem orientados para as pessoas (altruísmo) ou para a organização (proactividade).

Por fim, um outro aspecto ainda a considerar é a forte componente humana inerente à profissão de enfermeiro que pode explicar o facto de o suporte social do supervisor estar correlacionado e prever as duas dimensões dos CCO's. Desta forma, os

enfermeiros ao terem suporte social do seu supervisor ficam mais empenhados (tal como demonstra H1) enveredando por CCO's tanto de altruísmo, como de proactividade, pois a sua profissão baseia-se numa relação enfermeiro-paciente, a qual acaba por beneficiar não só dos comportamentos que são dirigidos aos colegas (altruísmo), mas também dos comportamentos dirigidos à própria organização (proactividade).

Relativamente a H3, que pressupunha que o *engagement* mediará a relação entre o suporte social e os CCO's, conclui-se que esta não foi testada, uma vez que não se verificou a existência de uma das condições para a relação de mediação. Mais especificamente, verificou-se que quer o vigor, quer o suporte social do supervisor apresentam um efeito directo sobre o altruísmo, no entanto, não há qualquer relação entre o suporte social do supervisor e o vigor. Assim, devido ao facto de não ter havido elementos suficientes para testar H3, deve considerar-se que o processo motivacional, da forma como foi estudado, não constitui uma explicação para a relação entre o suporte social e os CCO's, podendo a Norma da Equidade e o Princípio da Reciprocidade constituírem explicações para este processo. Segundo Rook (citado por Bowling et al., 2004), os indivíduos baseiam-se na Norma da Equidade e, implícita ou explicitamente, calculam as suas contribuições a nível da organização. Por outro lado, baseados também no Princípio da Reciprocidade, os indivíduos determinam se vão ou não retribuir determinado comportamento que lhes foi direccionado. Assim, acções positivas e benéficas dirigidas aos colaboradores da organização, faz com estes retribuam de forma positiva através de atitudes e/ou comportamentos (Coyle-Shapiro, Kessler & Purcell, 2004). Por exemplo ao nível do suporte social, Bowling e colaboradores (2004) demonstraram que o fornecimento do mesmo levava os indivíduos alvos desse comportamento a sentirem-se obrigados a retribuir. Assim sendo, ao receber suporte social do seu supervisor, os enfermeiros tenderão a retribuí-lo, pois sentem-se obrigados a tal, e fazem-no sob a forma de comportamentos altruístas e proactivos, pois, assim, consideram que ao ajudar os seus colegas e própria organização, estão a beneficiar esta última, que, anteriormente, lhes deu suporte social na figura do seu supervisor.

A presente investigação apresenta algumas limitações como o facto de o estudo ser relativo apenas a um momento temporal o que impossibilita a realização de inferências causais. Uma forma de ultrapassar esta limitação seria através de um estudo longitudinal. Uma segunda limitação está relacionada com o facto de que os dados relativos ao *engagement* e ao suporte social dos enfermeiros serem medidas de auto-

relato. Tal facto poderá resultar numa contaminação dos dados obtidos, uma vez que as pessoas tentam sempre dar uma imagem positiva de si. Assim sendo, poder-se-á utilizar outras formas de recolha de dados, como a aplicação de questionários a terceiros ou até a medidas qualitativas. Uma outra limitação, que vem na sequência da anterior, é o facto de, ao nível dos CCO's, se ter tido em conta apenas a perspectiva do supervisor. Já que Morrison (1994) demonstrou que os trabalhadores e os seus supervisores diferem relativamente à definição de CCO's, assim, o que é um CCO para o supervisor, pode não o ser para o colaborador e vice-versa. Desta forma, este aspecto tem de ser considerado, mesmo que neste estudo se tenha tido em conta a perspectiva do supervisor, sendo que os resultados ao serem interpretados deverão levar em conta tal facto. Por fim, uma última limitação do presente estudo prende-se com o facto de não se ter verificado a existência de todas as condições necessárias para uma relação de mediação, o que permitiria o teste de H3. Deste modo, tal como supracitado, serão necessários mais estudos para averiguar a natureza da relação de mediação entre suporte social do supervisor e os CCO's pelo *engagement*.

Em suma, o presente estudo veio apoiar uma das ideias que está subjacente ao processo motivacional, nomeadamente que a disponibilidade de recursos no trabalho está relacionada com o *engagement*. Outro aspecto também a ressaltar é o facto de este estudo demonstrar e apoiar estudos anteriores no que toca à importância do suporte social do supervisor, sendo este uma variável de extrema importância ao nível da organização. Por fim, o processo motivacional postulado pelo Modelo *JD-R* não foi apoiado, sugerindo que poderá haver outros factores que interferem na relação entre suporte social, *engagement* e CCO's, como é o caso da Norma da Equidade e o Princípio da Reciprocidade. Desta forma, torna-se essencial esclarecer esta relação e identificar potenciais variáveis que neste estudo não tenham sido contempladas, mas que poderão influenciar o processo motivacional.



## Referências Bibliográficas

- Bakker, A. B., Israel, B., & Schurman, S. (1996). Role of control and support in occupational stress: An integrated model. *Social Science Medicine*, 43(7), 1145-1159;
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of then job demands resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 12(4), 393-417;
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Boer, E., & Schaufeli, W. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356;
- Bakker, A., B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W., & Schreurs, P. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38;
- Bakker, A. B., & Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104;
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180;
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources Model: State of the art. *Journal of Applied Psychology*, 86, 621-656;
- Bégat, I., Ellefsen, B., & Severinsson, E. (2005). Nurses' satisfaction with their work environment and the outcomes of clinical nursing supervision on nurses' experiences of well-being – a Norwegian study. *Journal of Nursing Management*, 13, 221-230;
- Bowler, Wm. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 70-82;
- Bowling, N. A., Beehr, T. A., Johnson, A. L., Semmer, N. K., Hendricks, E. A., & Webster, A. (2004). Explaining potential antecedents of workplace social

- support: Reciprocity or Attractiveness?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(4), 339-350;
- Chambel, M., & Castanheira, F. (2006). Different temporary work status, different behaviors in organization. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 351-367;
- Chen, J. (2005). Relation of academic support from parents, teachers and peers to Hong Kong adolescents' academic achievement: The mediating role of academic engagement. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131(2), 77-127;
- Chen, Z., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model perceived of organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 457-470;
- Chu, C., Lee, M., Hsu, H., & Chen, C. (2005). Clarification of the antecedents of hospital nurse organizational citizenship behavior – Na example from a Taiwan regional hospital. *Journal of Nursing Research*, 13(4), 313-324;
- Chu, C., Lee, M., & Hsu, H. (2006). The impact of social support and job stress on public health nurses' organizational citizenship behaviors in rural Taiwan. *Public Health Nursing*, 23(6), 496-505;
- Coyle-Shapiro J., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behavior: Reciprocity or "It's my job"? *Journal of Management Studies*, 41(1), 85-106;
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32(2), 454-464;
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resource model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512;
- Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D., (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 3, 500-507;
- van Emmerik, Ij. H., Jawahar, I. M., Stone, T. H. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions and organizational citizenship. *Work & Stress*, 19(1), 93-100;
- Fenlason, K. J., & Beehr, T. A. (1994). Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 157-175;

- Franco, L., Bennet, S., Kanfer, R., & Stubblebine, P. (2004). Determinants and consequences of health worker motivation in hospitals in Jordan and Georgia. *Social Science and Medicine*, 58, 343-355;
- Ganster, D. C., Mayes, B. T., & Fusilier, M. R. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 102-110;
- Gautman, T., Dick, R. F., Wagner, N., & Davis, A. J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8, 305-314;
- Gelsema, T., van der Doef, M., Maes, S., Janssen, M., Akerboom, S., & Verhoeven, C. (2006). A longitudinal study of Job stress in the nursing profession: causes and consequences. *Journal of Nursing Management*, 14, 289-299;
- González-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174;
- Griffin, M., Patterson, M., & West, M. (2001). Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537-550;
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513;
- Jackson, L., Rothman, S., van de Vijver, F. (2006). A model of work-related well-being for educators in South Africa. *Stress and Health*, 22, 263-274;
- Karasek, R. A., (1985). *Job Content Questionnaire and user's guide*. Lowell: University of Massachusetts Lowell, Department of Work Environment;
- LePine J., Erez, A., & Johnson, D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65;
- Limbirt, C. (2004). Psychological well-being and job satisfaction amongst military personnel on unaccompanied Tours: The impact of perceived social support and coping strategies. *Military Psychology* 16(1), 37-51;
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the Job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391;
- McIntosh, N. J. (1991). Identifications and investigation of properties of social support. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 201-217;

- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567;
- Motowidlo, S., & van Scotter, J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480;
- Netemyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61, 85-98;
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164;
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802;
- Park, K., Wilson, M., & Lee, M. (2004). Effects of social support at work on depression and organizational productivity. *American Journal Health Behavior*, 28(5), 444-455;
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora;
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151;
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563;
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, Job performance and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174;
- Rego, A. (2000). *Comportamentos de cidadania organizacional. Uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências*. Tese de doutoramento, ISCTE, Lisboa;

- Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2006). Work and health among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management* 13(4), 555-574;
- Rothmann, S., & Joubert, J. H. (2007). Job demands, Job resources, burnout and work engagement of managers at a platinum mine in the North West Province. *South African Journal of Business Management*, 38(3), 49-61;
- Rydstedt, L., Ferrie, J., & Head, J. (2006). Is there support for curvilinear relationships between psychosocial work characteristics and mental well-being? Cross-sectional and long-term data from the whitehall II study. *Work & Stress*, 20(1), 6-20;
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and costumer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227;
- Sargent, L., & Terry, D. (2000). The mediating role of social support in Karasek's job strain model. *Work & Stress*, 14(3), 245-261;
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5-14;
- Sundin, L., Hochwalder, J., Bildt, C., & Lisspers, J. (2007). The relationship between different work-related sources of social support and burnout among registered and assistant nurses in Sweden: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 44, 758-769;
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92;
- Schaufeli, W.B., Martínez, I.M., Marques Pinto, A., Salanova, M. & Bakker, A.B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481;
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Occupational Behavior*, 25, 293-315;
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in*

- Management (Volume 5): Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers;
- Shirey, M. R. (2004). Social support in the workplace: Nurse leader implications. *Nursing Economics*, 22(6), 313-319;
- Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person and task interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 255-267;
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2005). Relationship among organizational family support, job autonomy, perceived control and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 100-118;
- Vandenberg, R. J., Park, K., DeJoy, D. M., Wilson, M. G., Griffin-Blake C. S. (2002). The healthy work organization model: expanding the view of individual health and well being in the workplace, in *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, volume 2, 57-115;
- Van Dyne, L., Graham, J., & Dienesch, R. (1994). Organizational citizenship behavior construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802;
- Wagner, S., & Rush, M. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: context, disposition and age. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391;
- Walz, S. M., & Niehoff, B.P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. *Academy of Management Proceedings*, 307-311;
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111;
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.